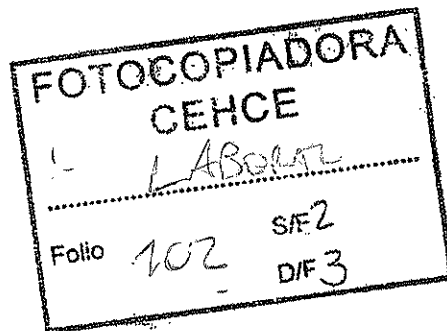


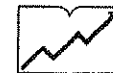
Psicología del trabajo y gestión de recursos humanos

Coordinado por
Miguel Ordóñez Ordóñez
Presidente de AEDIPE-Centro

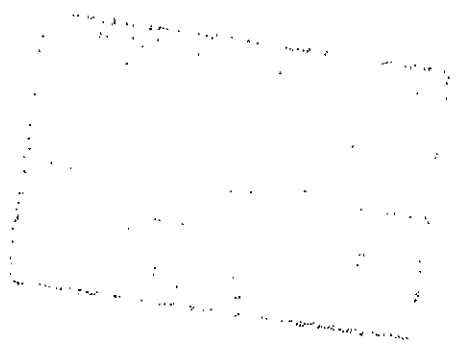


Aedipe

84--54



GESTIÓN 2000



Vertical text or markings along the right edge of the page, possibly a page number or a reference code.

Subcontratación

La subcontratación tiene algunas connotaciones similares al *outsourcing*, entre otras cosas porque normalmente el *outsourcing* acaba convirtiéndose en subcontratación. Sin embargo, en lugar de suponer la segregación de la empresa de diferentes servicios preexistentes, éstos no se poseen y se subcontratan.

Desde el punto de vista mercantil, se trata de la contratación de una empresa a otra para que desarrolle actividades que son también propias de la actividad del contratante y que éste integra para dar un resultado final a un tercero.

Desde el punto de vista laboral, se trata de una fórmula de flexibilización y de utilización más racional de los servicios y unidades de producción cuando las necesita la empresa, favoreciendo un cuerpo de estructura más flexible y pequeño, que se pueda adaptar con mayor facilidad al mercado y con subcontrata de aquellos servicios cuando los necesita.

2

De la selección psicotécnica persona/puesto a la selección-integración

Los pioneros de la psicología-psicólogos industriales se denominaron en un principio— se asentaron en las empresas españolas hace ya cuatro décadas. La selección fue el bautizo laboral de la psicología, tal como también ocurrió en otros países según nos señala K. Korman:

«La Psicología Industrial tiene sus comienzos históricos como una ayuda a la Dirección en la tarea de seleccionar trabajadores aptos para el trabajo».

A pesar del tiempo transcurrido, la selección no es un proceso cerrado y definitivamente consolidado. Al contrario, han surgido críticas por todas partes que abarcan tanto sus mismos presupuestos filosóficos como los métodos y técnicas utilizadas.

Desde la fecha de aquel bautizo laboral se han remodelado procesos e instrumentos y en el horizonte se dibujan estos nuevos enfoques:

- No interesa tanto la situación psicométrica de medidas milimétricas como la motivación específica para *este* trabajo y en *esta* empresa.
- No interesa tanto la perfección del ajuste puesto/persona (perfil profesional y perfil psicológico) como la perspectiva de adecuación al grupo, al negocio y al peculiar estilo de empresa.
- No interesa tanto las medidas actuales del candidato como su propio potencial de desarrollo, su polivalencia, y sus competencias.
- No interesa tanto recrearse en el análisis concienzudo y pormenorizado, como en el análisis global del candidato y su repercusión en comportamientos laborales futuros.

A todo ello es necesario añadir importantes cambios del escenario del mercado de trabajo:

- Mayores demandas de empleo a todos los niveles frente a una grave recesión de la oferta.
- Mejor preparación en todas las candidaturas. En España se ha vivido un auténtico «vuelco sociológico»: las hornadas universitarias y las promociones de FP acáparan no sólo una mayor y mejor formación específica, sino también una formación más polivalente y pluridisciplinar.

2

64 - - - 54

- Mayor atención al reclutamiento interno.
- Espectacular diversificación de las fórmulas de contratación.
- Incorporación de las ofertas de las empresas de trabajo temporal (ETT).

Para completar el nuevo escenario habría que añadir las nuevas concepciones organizativas donde la subcontratación y el *outsourcing* reducen al mínimo el «core business», los verdaderos conocedores del negocio empresarial y la auténtica «plantilla específica» de la organización.

La óptica de la selección ha ampliado horizontes y, en definitiva, sus objetivos han superado el primitivo enfoque: «este puesto, estas personas, aquí y ahora». El Análisis del Puesto sigue presente como referencia inmediata, pero no única como afirma M. Fernández Ríos. El puesto y su análisis se enmarcan en amplios contextos y múltiples referencias e intercorrelaciones cambiantes. Asimismo, el análisis de la persona también hay que situarlo en un amplio entorno de cambio, evolución y desarrollo, siendo necesario adentrarse no tanto en el diagnóstico del «ahora» como en el pronóstico de un mañana cambiante tanto para el candidato como para la organización.

1. LA SELECCIÓN COMO PROCESO INTEGRADO EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

José María Alonso Rodrigo
(UNILEVER)

Introducción

El P. Feijóo, en el *Teatro crítico*, Tomo IV, paradoja sexta, titulada «La edad corta es menos favorecida que debiera ser, en la promoción a los empleos» escribe:

«Hay jóvenes que exceden la prudencia y la sabiduría ordinaria de los ancianos. Si estos fuesen promovidos desde luego a los cargos, gozaría la República por largo tiempo de una buena administración.

El que a los treinta tiene la discreción que ordinariamente corresponde a los cincuenta, tendrá cuando llegue a los cuarenta una discreción superior a la ordinaria. Este exceso será aún mayor si desde los treinta empieza a ejercitar el talento en los empleos, perfeccionándole más y más cada día con la práctica.»

Quien se ha dedicado a la selección, formación y desarrollo, en especial de jóvenes universitarios, ha soñado, ha deseado intensamente encontrar a ese tipo de jóvenes prometedores, maduros, llenos de potencial. Yo personalmente he tenido la suerte de haber encontrado muchos y haber visto que la predicción se cumplía.

En Selección debemos distinguir dos aspectos:

- Las características inmediatas, en virtud de las que uno es seleccionado.
- Las características últimas para las que uno es seleccionado.

Esta distinción subraya el aspecto predictivo del proceso de selección. Lo que llamamos características últimas están asociadas con el que la persona desarrolle satisfactoriamente el papel y el puesto de que se trata (competencias, habilidades, sentido organizativo, dimensión social del puesto...), características no fácilmente medibles o fiables, si es que el candidato las posee.

Cuando nos dirigimos a jóvenes universitarios, prácticamente con su carrera recién terminada, las características inmediatas son muy pocas y muy fácilmente controlables; son en cambio las características últimas las que van a influir en su integración, su desarrollo y su éxito. Su apreciación es mucho más sutil y su desarrollo clave.

Pero yo no voy a tratar ni de la selección desde el punto de vista de las técnicas en uso como tales, ni de su valor, su fiabilidad, su valor predictivo, que hay que aceptar como condición previa aunque reconociendo las dificultades para determinarlo, etc.

La selección: un concepto ampliado

En este trabajo he tratado de recoger algunas consideraciones sobre la selección, en concepto ampliado, de un grupo de candidatos muy determinado: jóvenes universitarios recién acabados sus estudios. Para ello me apoyaré en una experiencia larga, dentro de una organización concreta, Unilever España.

Es un proceso sumamente clave, que no acaba el día en que los seleccionados se incorporan a la Compañía y que se inicia en el momento en que se establece la primera comunicación o primer contacto con los candidatos. Este proceso va a extenderse a lo largo de los dos primeros años, al cabo de los cuales deberán desempeñar una posición de management en la Organización, es decir, ser totalmente capaces de planear, dirigir y coordinar su propia tarea y la de otros, para alcanzar los objetivos de la Compañía.

Quiero reflexionar sobre este proceso desde la óptica que E. H. Schein llama «socialización organizacional» y que define como «la interacción entre un sistema social estable y los nuevos miembros que en él ingresan».

Es el proceso gracias al cual un nuevo empleado aprende la escala de valores, las normas y pautas de actuación que la organización exige de sus miembros. Es este un aprendizaje no explícito. De un modo más global podemos decir que el nuevo miembro aprende una **cultura organizativa**, empresarial, que tratándose del grupo de jóvenes antes descrito, va a ser muy determinante en su desarrollo y futuro profesional.

De todas maneras estoy seguro de que las relaciones y procesos que vamos a considerar son tan básicos que son aplicables a cualquier otro grupo.

Reclutamiento

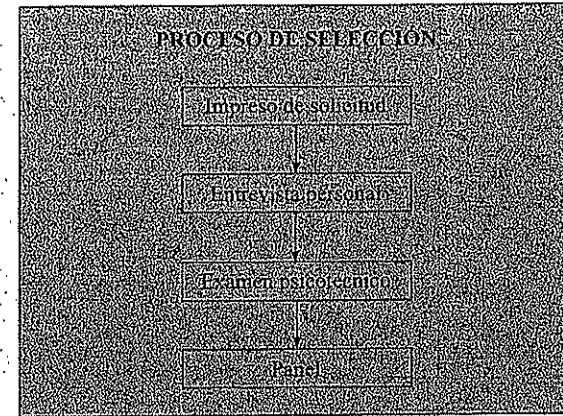
El Reclutamiento se ha solido nutrir básicamente de tres fuentes, y es importante combinar las tres coherentemente.

1. Cartas de candidatos espontáneos.
2. Presentaciones de la Compañía en algunas universidades, facultades.
3. Acciones de colaboración con algunas cátedras (colaboraciones en programas, seminarios prácticos para un grupo de estudiantes dentro las oficinas de la Compañía varios fines de semana, programa de prácticas europeas internacionales, etc.).

Proceso de selección, imagen de la Compañía

Visto simplemente así, es muy probable que se piense que en ello no hay nada ni especial ni original. Son los contenidos, y especialmente el tratamiento que se da a cada una de las fases, donde radica la diferencia, como elemento transmisor de estilo y cultura de la Compañía.

Es un proceso que se caracteriza por ser:



1. Internacional
2. Original
3. Personalizado
4. Responsabilidad de la alta dirección

Para documentar estas características voy a ir aportando en cada caso algunos comentarios expresados por personas que han vivido esta experiencia. Son managers, algunos de ellos muy altos directivos dentro de Unilever o que dejaron la organización y ha seguido su brillante carrera fuera. Otros la acaban de iniciar apenas hace tres años.

Son las respuestas a una consulta realizada cuando me propusieron escribir este trabajo. De modo aleatorio solicité a cuarenta personas sus impresiones rápidas a partir de cuatro sencillas preguntas y contestaron veintinueve. Estoy convencido que recogen, con toda seguridad, opiniones válidas y representativas.

1. Es un proceso internacional

Con pequeñas diferencias de matiz se viene usando en la mayoría de los países en los que Unilever opera y en concreto en toda Europa desde hace más de treinta años.

La diferencia suele residir en el uso o no de pruebas psicotécnicas o, como diferencia menor, el tipo de pruebas utilizadas.

De hecho el tipo de pruebas usadas en España fueron el resultado de un trabajo conjunto con el Departamento de Selección de Alemania, tipificadas en ambos países. Son pruebas no comerciales, relacionadas con la situación real de trabajo, especialmente en el tratamiento y uso de la información, alguna de ellas inusual y en conjunto cortas.

64 - - - 54

Unilever, internacionalmente y también en España, se ha caracterizado por seleccionar, desarrollar y promocionar a la mayor parte de su dirección siguiendo este proceso. Evidentemente no es el único, y especialmente en los últimos años, se han seleccionado directivos bajo la modalidad *mid career*, pero sigue siendo una de las prácticas de gran arraigo en la organización y muy diferenciadoras.

2. Es un proceso original

Al comentar las pruebas, en el apartado anterior, se indica su aportación a la originalidad del proceso. Pero en los comentarios recogidos, solamente uno hace alusión a las pruebas psicotécnicas y no indica percibir esta originalidad. Sí, en cambio, alguna vez los candidatos se atreven a preguntar el porqué de alguna de las pruebas más sorprendentes en el descanso intermedio, durante su realización. De hecho, en el momento de diseñarlas se pretendió, además de su valor predictivo, la diferenciación respecto a otras compañías.

La mayor diferencia la encuentran unánimemente en la última fase de la selección, llamada en el lenguaje coloquial interno «panel». Se compone de dos partes: un trabajo en grupo, no más de seis participantes, observados por cuatro o cinco selectores, siguiendo un guión de competencias, y a continuación una entrevista con los selectores: miembros del Comité de Dirección de las compañías.

Comentan:

«Recuerdo el Panel como lo más destacado. La primera parte, la de los diferentes ejercicios, me pareció una forma "divertida" y bastante real de demostrar cómo era yo y cómo actuaba en relación con el grupo. Personalmente me sentí muy a gusto y justamente comparada con los demás candidatos. En la parte de entrevista con el "Board" me sentí mucho más nerviosa, pero me pareció muy bien tener la oportunidad de ser entrevistada por un grupo tan numeroso de personas».

Recuerdo como más significativo: «el panel y la entrevista con cinco personas al mismo tiempo, preguntando dos en inglés y tres en castellano».

«Fue un proceso largo, con varias visitas a Unilever, con las correspondientes llamadas previas por parte del Departamento de Personal... lo que más me llamó la atención fue el Panel, tanto por tener que discutir aquellos temas "en frío" y "con audiencia", como por conocer a otros candidatos».

«La prueba de grupo. Tras la primera entrevista y los tests psicotécnicos, el panel era la culminación del proceso. El trabajo en equipo, la persuasión y la agresividad se conjuntan en una prueba donde tu rival puede ser tu futuro compañero. Permite aventurar la dificultad y la complejidad de las relaciones interpersonales».

«La gran cantidad de fases del proceso, que constituyen un conjunto muy complejo y representativo de pruebas. Lo más destacado y novedoso respecto a otros proce-

sos es el panel de discusión, que considero muy útil para ver a la persona desenvolverse en un ámbito de trabajo en equipo con unos recursos y tiempo limitado».

«La entrevista y los tests me parecieron los normales de cualquier proceso de selección. El "panel" fue muy interesante por varios motivos:

- Se está mucho más relajado que en una entrevista.
- Uno se olvida realmente de que es una situación artificial.
- Conoce a los otros candidatos y se hace una idea del "perfil" de la gente con la que trabajaría».

«El panel final me pareció un ejercicio muy estimulante ya que era la ocasión para demostrar la personalidad de cada uno. Guardo un recuerdo muy grato».

Recientemente muchos procesos de selección de compañías o consultores incluyen también reuniones de grupo en algunos de sus estadios, pero el contenido, el momento en que se hace dentro del proceso, y el nivel de los selectores, siguen aportando diferencias significativas para Unilever. Muy recientemente, pero dentro del mismo espíritu y proceso, se están introduciendo matices novedosos.

3. Es un proceso personalizado

A partir del impreso de solicitud, que permite sistematizar la información y su análisis, la fase siguiente ha sido siempre, a diferencia del proceso seguido por otras compañías, la entrevista personal. Esto suponía dedicar un tiempo largo a un número relativamente grande de candidatos.

Al examen psicotécnico, siguiente paso en el proceso, son invitados quienes en principio se les consideraba con posibilidades de llegar al final y siempre en grupos menores de diez personas.

Cuantas personas participan en la fase final, el Panel, y no reciben una oferta de trabajo en la compañía, tienen la oportunidad de mantener una entrevista personal en la que se comentan los resultados y su actuación en las distintas fases del proceso. Con ello se pretende convertir en una experiencia positiva un resultado no feliz, pero en cuya obtención han puesto un enorme esfuerzo e ilusión personal.

Algunos comentarios sobre el proceso:

«Lo recuerdo como un proceso muy competitivo, con muchas etapas pero rápido en el tiempo. Guardo un recuerdo muy grato».

«Fue un proceso muy rápido y serio. Después de cada entrevista me iba a casa contento porque te hacían preguntas serias e interesantes. Por otra parte te explicaban bien las dudas sobre Unilever y el trabajo que tendría que hacer».

Recuerdo como más destacado: «La seriedad. El proceso en sí lo recuerdo similar a los que había seguido en otras empresas, quizá un poco más completo, pero había un punto que realmente marcaba la diferencia: los plazos se cumplían, las noticias se tenían cuando te decían que se iban a tener, los distintos pasos seguían la estructura que debían seguir, etc.».

«Recuerdo dos cosas que influyeron mucho en que yo decidiera trabajar aquí: - Todo el proceso fue relajado. En ningún momento tuve la sensación de estar enfrentándome a una carrera de "trampas", ni que buscaran (a diferencia de otros procesos en los que estaba) un Superman, que desde luego yo no creía ser. - El respeto. Al pedir un trabajo que otro puede darte o no, estás en una situación de inferioridad y valoras que no se abuse de ella. Respetaron todas las fechas que me dijeron, se me trató con gran cortesía. Esto da una imagen del tipo de compañía en la que quieres entrar».

4. Es responsabilidad de la Alta Dirección

Se suele leer que la Dirección tiene tres áreas clave a las que no debe renunciar: la decisión sobre los recursos, sobre la estructura organizativa y la selección del personal.

Es evidente que a ciertos niveles la selección de personal se delega, pero tengo el convencimiento que su intervención cuando se da a niveles clave tiene más de relaciones públicas, que no son despreciables, que de tratamiento metódico de información para la decisión. Los dos aspectos son necesarios.

En el proceso que he descrito, las primeras fases recogen datos e información sobre la persona y sus aptitudes. Es una responsabilidad del técnico de Personal.

La fase última, el Panel (trabajo de grupo y entrevista) es una situación que permite observar aspectos dinámicos de la persona y actuación en un contexto social. En ésta, los selectores, cuatro o cinco, son miembros de los comités de dirección de las compañías y la decisión será colegiada. Su importancia para el desarrollo el futuro directivo justifica plenamente la dedicación que exigé. Muchos de ellos en su día vivieron una experiencia análoga como candidatos.

Para la toma final de decisiones, es de primordial importancia que toda la información significativa, recogida a lo largo de las distintas fases, se presente resumida y se comparta por todos.

Algunos de los comentarios a ojos de los candidatos son los siguientes:

«Fue uno de los procesos de selección más completos y ágiles que conocí. Lo que más me llamó la atención fue el alto grado de involucración de los directores en el proceso».

«Me llamó la atención que en el proceso de selección, sobre todo en la última fase, participaran los directores. Aparte de que ayude a una elección acertada, porque indudablemente tienen más experiencia, hace que los candidatos se consideren importantes».

El resumen de todo el proceso hasta este momento queda bien recogido en el siguiente comentario escrito por la misma persona que hacía el comentario anterior:

«En general creo que cuanto más "profesional" es el proceso de selección, más

interés tiene el candidato en conseguir el puesto. Piensa que si se lo toman tan en serio, será porque quieren elegir gente con potencial para ocupar puestos de responsabilidad».

El comentario responde exactamente a lo que E. H. Shein escribe: «Una de las funciones de la socialización organizacional es la de cimentar un compromiso con la organización y lealtad para con ella. ¿Cómo se logra esto? Uno de los mecanismos consiste en invertir mucho esfuerzo y tiempo con el nuevo miembro, con la esperanza de recibir en pago lealtad, dedicación al trabajo y un rápido aprendizaje».

Proceso de incorporación a la Compañía

El joven universitario se incorpora a la Compañía como *Trainee*. Este título es perfectamente conocido y comparable dentro de todo Unilever. *Trainee* significa formación, oportunidades, futuro y una cierta situación de privilegio, dada la extraordinaria atención que la organización le dedica. Ser admitido en este grupo, incluso aunque no haya ingresado exactamente por el sistema descrito, significa un gran reconocimiento.

Como primeros recuerdos significativos de ese momento inicial escriben:

- «La rápida y buena acogida por parte de todo el mundo».
- «El interés y el respeto con que se nos trataba».
- «La buena actitud por parte de las personas que tenían años de experiencia».
- «En los momentos de presión nunca me dejaron solo. Todos mis compañeros anteponian la solución a mis consultas a su propio trabajo. Este hecho en un ambiente de competitividad laboral me sorprendió mucho, pero positivamente».

Esquema de formación inicial de *trainees*

El esquema de formación inicial en España ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, pero siempre abarcando los dos primeros años. En 1990 se hace un esfuerzo considerable instaurando un programa que comprendía once acciones formativas, cuarenta días de formación presencial. Esto suponía una dedicación adicional extraordinaria para un grupo numeroso de directivos como tutores o animadores en muy diversos temas de distintas áreas del negocio. Pero este no era el problema. Pronto se empezó a detectar que los mismos formadores consideraban excesivo asistir en muchos casos a un seminario por mes. En el momento en que empezaban a asumir responsabilidades y meterse en el trabajo real, asistir a un seminario lo vivían como interferencia y mucho menos significativo. Hicimos una simplificación. Algunos temas se pospusieron.

La situación actual es la del cuadro de la página siguiente.

La introducción a la Compañía y a Unilever, se conoce en el lenguaje coloquial interno como «Carrousel». Puede durar de cuatro a seis semanas. Es una visita programada a todos los departamentos de la compañía y a algunas compañías y

FORMACIÓN INICIAL DE TRAINEES ESQUEMA		
Septiembre	Octubre	Diciembre
Introducción a la compañía	Período de venta	Introducción de mercados
Abril	Septiembre	Noviembre
Comercial	Marketing	Principios de management

proveedores externos de servicios: agencias de publicidad, investigación de mercados, servicios de marketing, etc.

El Seminario de Comercial va dirigido a aquellos que están trabajando en el Área económico-financiera, e incluye temas de logística y cadena de suministros e IT. Todo el resto es común.

El seminario Principios de Management cierra el período de formación del *trainee* al final de su segundo año.

Sobre esta época comentan:

«Recuerdo de forma agradable el "carrousel de entrada", especialmente la canalización de ventas».

«Había muy buen ambiente y todo el mundo colaboraba para hacerte el trabajo mucho más fácil. También debo decir que entre los cursos de formación, salidas con el Equipo de Ventas, visitas a imprentas, *copackers*, agencias de publicidad, etc. me daba la sensación de que yo aportaba poco a la empresa».

El esquema descrito no agota las actividades formativas. Cada compañía, dentro de su «Product Group», suele ofrecer otras oportunidades y frecuentemente internacionales, en forma de seminarios o grupos de trabajo. Esta dimensión se ha hecho en los últimos tiempos de fundamental importancia.

El jefe como responsable del entrenamiento

De modo general, en la Apreciación anual de Rendimiento se valora a todo jefe su capacidad y su actitud hacia la formación y desarrollo de sus colaboradores. En los *trainees* resultaba especialmente importante.

Reconocer, al menos teóricamente, la importancia de la aportación que el jefe hace o debe hacer, es obvia.

Esta misión del jefe la describe Antonio Palomino en 1723 en su obra *El museo pictórico* de la siguiente manera en el capítulo tercero: Del maestro que debe elegir el principiante (aunque en una organización el principiante no elige a su jefe, pero la Dirección sí debe prestar atención a esta relación).

«Esto de recibir discípulos, es una especie de contrato, en el cual así como el discípulo se obliga a servir y obedecer al maestro, así también el maestro se constituye obligado a instruir y enseñar al discípulo. Y atender sólo a servirse de él, sin darle tiempo competente para estudiar, ni dirigirle para aprender, es faltar al contrato».

El jefe además tiene una irrenunciable responsabilidad evaluadora. Sobre ella continúa A. Palomino:

«También está obligado a desengañar en tiempo al discípulo que se ve incapaz de aprovechar, para que sin perderlo pueda deliberar él.

... corrigiéndoles con tolerancia; que ni todo ha de ser reñir, ni todo se ha de disimular: lo primero hace insufribles y lo segundo relajados».

Ante la pregunta ¿qué recuerdas de tu primer jefe, de quien te entrenó? hay solamente una persona que dice «no era muy bueno, al cabo de dos meses se fue...» y añade «me pusieron uno muy bueno explicando las cosas, le gustaba enseñar...».

Otros comentarios:

«Sobre todo la sensación de que se invertía tiempo y dinero en que yo me formara, que había un indudable interés en que yo aprendiera de mis propios errores, más que en evitar que me equivocara, pero esto al mismo tiempo combinado con una sensación que lo que yo hacía era importante, era mi responsabilidad y dependía de mí que saliera bien».

Recuerdo de mi primer jefe, de quien me entrenó:

- «La importancia de la calidad y la precisión en mi trabajo».
- «Mucha libertad y a la vez mucha protección».
- «Exigente, trabajador, sabía delegar en mí desde muy pronto, muy pendiente de mi trabajo, interesado en enseñarme».
- «Su gran interés por formarme y por hacerme entender no solo el día a día, sino los aspectos de negocio más estratégicos y de largo plazo».
- «Sobre todo recuerdo que consideraba muy importante que aprendiera, pero no solo en el terreno puramente profesional, sino también en el de las relaciones con los compañeros. Me dejó un campo de iniciativa muy amplio; especialmente para un *trainee*».

Y como resumen:

«Su carácter de profesor. Siempre me decía que a él le pagaban y también le juzgaban por cómo me formaba a mí, por cómo contribuía al desarrollo de mi po-

tencial. Se ocupó de hacerme sentir parte de un grupo, de un proyecto. Además de mi jefe era y es mi amigo».

Cuando hablamos de jefe se mezclan tres niveles de responsabilidad, y los tres tienen que actuar: el último el director de la División, responsable de todo su equipo y de los *trainees* que seleccionó, otro intermedio, a veces, que es el jefe de un grupo, y el jefe o entrenador inmediato.

E. H. Schein escribe «las compañías deben apreciar los problemas delicados que existen tanto para el graduado como para su primer jefe durante los primeros años de la carrera, cuando las presiones para la socialización son máximas. Si fuesen más las compañías que apreciaran la naturaleza de este dilema, advertirían la necesidad de proporcionar algún adiestramiento a los que han de ser los primeros jefes de los novicios».

Hay que notar que el hecho de que la mayoría de la alta dirección hubiese tenido una experiencia inicial semejante, crea una cultura indudablemente facilitadora. Toda la organización está habituada a recibir a este grupo de jóvenes universitarios e integrarlos.

Esto explica que no sea especialmente crítica esta formación. Este modo de actuar está integrado en el hacer diario. De todos modos, es un tema que se incluía dentro del curso Políticas de Personal y Management, destinado a aquellos recién nombrados directivos.

Fin del proceso. La transición

¿Qué significa todo este proceso para este grupo de jóvenes universitarios? ¿Qué reglas, valores, pautas de comportamiento les aportan?

Bajo la palabra cultura de compañía que algunos citan, se expresan de modo más concreto expresiones como las siguientes:

- «Método, disciplina y capacidad analítica».
- «Capacidad crítica y seguridad en las decisiones».
- «Espíritu de equipo y colaboración».
- «Ética de los negocios».
- «Ser responsable de mis proyectos y adoptar una filosofía de servicio al cliente».
- «Fiabilidad y puntualidad en la información dada a otros departamentos».
- «El valor de un buen jefe».

Estoy seguro que los comentarios que a continuación transcribo con sus mismas palabras recogen de modo excelente lo acontecido esos dos años. Quienes los hacen hoy ocupan puestos de alta dirección dentro como fuera de Unilever. El último es de uno muy joven y que ya no está en la compañía.

«Para mí esos dos primeros años significaron sentar la base firme de unos valores profesionales y hasta cierto punto personales, que aún hoy rigen el ejercicio de mi profesión: los valores del razonamiento serio, el respeto al individuo y sus sen-

timientos, la honestidad como cualidad nunca refiada con los negocios, la ambición por jugar siempre en el mejor equipo y el orgullo del trabajo bien hecho».

«Los dos primeros años me enseñaron a trabajar en una organización muy estructurada, donde el engranaje te dirigía hacia donde tenías que ir, haciendo muy fácil el desempeño de tu actividad. Aprendí a trabajar en equipo, compartiendo la responsabilidad con otras personas. Quizá el valor más importante que me aportó Unilever fue el de la colaboración con los demás, ya que prácticamente no existía el factor competencia entre compañeros, como existe y se promueve en otras compañías».

«Destaco fundamentalmente el gran sentido de la profesionalidad, el rigor, el criterio y el comportamiento dentro de un grupo.

»Fui un afortunado tanto por el tipo de actividad a la que me incorporé como en el grupo que lo realicé».

«Estos dos años creo que marcarán mi carrera profesional. El buen ambiente vivido, el compañerismo, creo que puedo decir que además de haber trabajado mucho, lo he pasado muy bien.

»Un estilo de gestión que hace especial hincapié en las personas... este estilo marcará mi futuro comportamiento, pues tras un buen trabajo, siempre se encuentra un gran cúmulo de ilusión, de gente motivada luchando por un objetivo común».

A lo largo de su tercer año, el *trainee* debe pasar a ser manager. La transición, en palabras de E. H. Schein, suele ir acompañada de títulos, símbolos de status, prerrogativas, acceso a información, etc... La realidad es que las diferencias de la nueva situación no son de ninguna manera aparatosas, pero sin duda para el *trainee*, este acontecimiento contiene el mensaje íntimamente sentido de que «ha sido aceptado y lo siente cuando se identifica con la Compañía».

Culmina un proceso y pronto le corresponderá a él recoger el testigo.

Bibliografía

- SHEIN, E. H. *Socialización organizacional y la profesión de la administración de empresas*, recogido en «Psicología de las organizaciones, problemas contemporáneos», Editorial Prentice/Hall Internacional.
- STERLING LIVINGSTON, J. *Pygmalion in management*, «Harvard Business Review», julio-agosto, 1969.
- Everyone who makes it has a mentor*. Interviews with F. J. LUNDING, G. L. CLEMENTS, and D. S. PERKINS, «Harvard Business Review», julio-agosto 1978.